

CHAPTER 4

專案經理與專案團隊

主要內容 ●●●

本章將全面討論有關專案團隊的發展，描述專案經理的角色與職責、責任與權力以及專案經理的能力要求和素質要求，瞭解如何作好專案經理的角色；闡述專案團隊的概念、特點和專案團隊的發展階段團隊建設工作。

4.1 專案經理

專案經理(project manager)是一個專案團隊的核心人物，他(她)的能力、素質和工作績效直接關係專案的成敗。本節將全面討論專案經理的角色、職責、能力和素質要求等方面的內容。

4.1.1 專案經理的角色與職責

專案管理是以個人責任制為基礎的管理體制，專案經理就是專案的負責人，有時我們也稱為**專案管理者**或**專案領導者**，他或她負責專案的組織、規劃及實施全過程，以保證專案目標的成功實現。專案經理的根本職責是確保專案的全部工作在專案預算的範圍內，如期、如質地完成，從而使專案業主/客戶滿意。

圖 4-1 示意了專案經理處於全體專案相關利害關係人的中心位置，專案經理同時在專案管理中扮演著諸多不同的角色，其主要角色和職責包括下列幾方面：

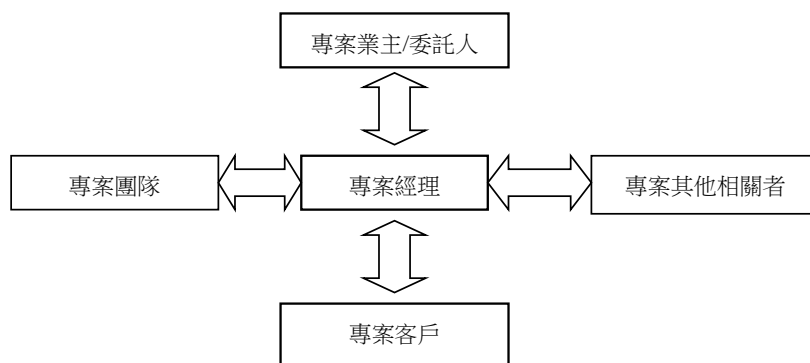


圖 4-1：專案經理與專案相關利益者關係示意圖

1. 專案團隊的**領導者**(leader)和**決策者**(decision maker)。專案經理在帶領專案團隊完成專案任務和工作的過程中必須承擔領導者的角色。在專案管理中，專案經理

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後:
2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

要指導專案團隊按照正確的方向和方法去完成專案工作，此時專案經理需要有效指揮與管理團隊，通過積極授權使下屬能夠根據指導去完成任務。~~有很多情況需要專案經理親自帶領專案團隊去執行專案的各項工作/任務。~~在另外一些情況下，專案經理的領導職責主要是充分運用自己的職權和個人權力去影響他人，~~為來實現專案的目標而服務。~~同時，~~專案經理還是專案團隊的最高領導者，也是專案管理和工作的決策制定者，因為專案經理在專案實現過程中，要確定專案及各專案階段的目標、範疇、任務，要規定各項工作的要求，這些都屬於專案決策的工作。~~另一方面，~~專案經理在確定專案或專案階段目標時還需要充分考慮和尊重專案業主/客戶的要求和期望，所以專案經理並不是整個專案的決策者，而只是專案團隊的決策者，而專案業主/客戶才是專案的最終決策者。~~

1.2. 專案的規劃者(planner)和分析師(analyzer)。專案經理也是一個專案的主要規劃者、分析師和設計師。任何專案都有一系列的計畫工作，既有整合計畫工作也有各種專項子計畫工作，因為一個專案的各項活動和任務都需要通過計畫工作去做出安排。~~雖然每一個專案團隊都有自己的計畫管理人員，但是專案經理是專案計畫的主要制定者，而專案計畫管理人員只是專案計畫決策的輔助者，因為一個專案的計畫最後還是~~要由專案經理進行審查和批准，然後才能實施和執行，所以專案經理是一個專案的規劃者。同時，在專案的規劃和安排過程中，專案經理必須全面地分析專案或專案階段所處的外部環境和所具有的內部條件，~~深入地分析這些包括~~環境與條件可能給專案或專案階段所帶來的機會和威脅，~~深入地分析和、~~估算專案或專案階段所需的各種資源、~~、~~設計出不同的設計備選方案，並綜合地分析專案或專案階段所面臨的各種風險，以及應對這些風險的措施。~~同樣，儘管有專案管理人員或專家去做專案分析的一些具體工作，但是專案經理承擔著通過分析得出正確結論及選擇備選方案的最終職責，所以因此~~專案經理又扮演著專案分析師的角色。

2.3. 專案的組織者(organizer)與合作者(cooperator)。專案經理同時又是一個專案的組織者與合作者。作為專案的組織者，專案經理要組織專案團隊、設計專案團隊的組織結構、分配專案團隊成員角色、自上而下地進行授權、安排專案管理人員的管理職責、分派各種專案管理任務、進行專案團隊人員的配備、組織和協調團隊成員的工作等，這些都屬於專案組織管理方面的工作，所以說專案經理還是一個專案團隊的組織者。同時，專案經理在整個專案的實現過程中還要扮演合作者的角色，他要與專案團隊的全體成員和所有的專案相關利害關係人進行合作。專案管理是一種基於團隊作業的管理，~~而不是一種基於部門作業的管理~~，而在基於團隊作業的管理中，任何人都是以合作者的身份出現的，專案經理也不例外，也需要以合作者的身份出現，尤其是在與專案業主/客戶的合作中更是如此，所以專案經理又是專案團隊中的合作者之一。

3.4. 專案的控制者(controller)和評價者(evaluator)。專案經理的角色還包括專案的控制者和評價者。作為專案的控制者，專案經理需要全面、及時地控制專案的全過程，要根據專案的目標和專案業主/客戶的要求與期望制定出專案各項工作的管理控制標準，組織專案管理人員去對照標準去度量專案的實際績效，對照標準來分析和確定專案實際工作中所出現的各種偏差，並決定採取何種措施去矯正已出現的各種偏差，這些都是專案經理作為專案控制者這一角色，在專案的實現過程中所要做的工作。同時，專案經理還需要扮演專案評價者的角色，從一個評價者的角度出發，客觀地衡量和評價一個專案的進度、品質和成本與預算的實際完成情況，並及時評價和判斷各種偏差的性質及其對於專案的影響，評價和判斷專案實現過程中出現的各種問題。此外，專案經理還擔負著評價各種專案變更的責任，不管是專案設計的變更還是專案實施的變更。

4.5. 專案利益的協調人(coordinator)和促進者(enabler)。專案經理在專案利害關係人之間還扮演著專案利益協調人和促進者的角色。作為專案利益的協調人，專案經理處於全體專案相關利益者的中心位置，因為專案經理不但要協調專案業主和專

案客戶的利益，還要協調專案業主/客戶與專案團隊的利益，以及專案團隊、專案業主/客戶和其他利害關係人之間的各種利益關係。同時，在協調這些專案相關利害關係人之間利益的過程中，專案經理還需要透過自己的工作去努力促進和增加專案的總體利益，努力追求專案利益的最大化，從而使所有專案利害關係人都能夠從專案中獲得更大的利益，因此專案經理還承擔著專案利益促進者的角色。

提示：專案經理是專案管理的核心人員，他的職責與傳統組織中的管理者有很大的差別，組織的扁平化和專案管理整合交叉行使專案經理要面臨比直線經理更多的責任和協調的困擾，他們必須清楚如何處理好與高階管理層和功能經理的關係，他們經常會感到授權的有限和資源的匱乏，而組織常常難覓理想的專案經理。這就需要清楚專案經理到存在組織中是什麼角色，應具有怎樣的素質。

4.1.2 專案經理的責任與權力

「專案經理」儘管也是一個專業管理人員，但他與其他管理者有很大的不同。首先專案經理與部門經理的職責不同，在矩陣組織形式中可以明顯看到專案經理與部門經理的差異，專案經理對專案的規劃、組織，實施負全部責任，對專案目標的實現負終極責任。而部門經理只能對專案涉及本部門的部門工作施加影響。因此專案經理對專案的管理比起部門經理來更加系統全面，要求他或她具有系統思維的觀點。其次專案經理與專案經理的經理或公司總經理職責不同，專案經理是專案的直接管理者，而專案管理的經理或公司的總經理是通過專案經理的選拔、使用、考核等來間接管理一個專案的。在一個實施專案管理的公司中，往往專案經理的**經理主管**或總經理也是從專案經理做起來的。

▶ 4.1.2.1 專案經理的責任

專案經理作為專案的負責人，其責任就是通過一系列的領導及管理活動使專案的目標成功實現並使專案利害關係人都滿意。這裡的專案利害關係人包括一切參加或可能影響專

案工作的所有個人或組織，主要有：顧客、消費者、業主、合夥人、提供資金者、承包商、社會、內部人員等。專案經理的責任可以概分為對於所屬上級組織的責任和對於專案團隊成員的責任，說明如後。

1. 專案經理對於所屬上級組織的責任。對所屬上級組織的責任包括資源的合理利用，

及時提供專案相關資訊，認真負責的管理工作。但必須強調的是，要讓

所屬上級組織的高級主管了解專案的地位、成本、時程和專案進度是非常有

用的，亦必須讓高級主管了解未來可能發生的情況。專案經理應注意到專案

時程落後和出現成本超支的可能。並了解減少此類頭痛事的方法，向上級的

報告必須準確且及時，這樣才能得到上級的信任，使公司的風險盡可能降低，

並及時獲得高級主管的支援和幫助。主要表現在以下幾個方面：

- ① 保證專案目標符合高層組織的目標。專案實施組織往往從屬於更大的企業組織，專案與組織的其他工作的全程都要有利於總目標的實現。
- ② 充分利用和管控高層管理者分配給專案的資源。組織的資源是有限的，確保資源的有效利用是任何高層管理者的目的。專案一方面要充分有效利用高層組織分配給專案的資源，使資源的效能得到最大的發揮，而且能從企業總體角度出發來優化資源的使用。例如，企業往往不止一個專案，如何使分配到的資源在一個專案內部及專案間有效利用是專案經理的責任。
- ③ 及時與高層管理者就專案的進展進行溝通。專案與高層組織目標的實現息息相關，及時將專案的進展資訊，如時程、成本、品質等向高層管理者匯報，企業就可以從宏觀角度進行專案群或大型專案的管理，同時可以取得上級對專案的各方面的支持。

格式化: 縮排: 左: 1.69 公分, 編號 + 階層: 1 + 編號樣式: 1, 2, 3, ... + 起 始號碼: 1 + 對齊方式: 左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後: 2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

5.2. 專案經理對所管理專案的責任。專案經理對所管理之專案應承擔的責任具體表現

在以下兩個方面：

- ① 對專案的成功與否負有主要責任。雖然說高層管理有責任提供足夠資源給專案經理執行專案，並建立良好的專案管理環境讓專案經理能有效管理專案，但專案的成敗還是專案經理的責任。
- ② 保證專案的完整性。使其不受在專案中有合法性的當事人不同要求的影響。儘量維持專案的完整性，使利害關係人對專案的影響或提出的變動需求降至最低。
專案經理應該關心由於委托人的影響而使職能部門做出的變動。例如，專案經理應留意到採購管理過程中，合約應該明訂出委託人**是無權不能**提出**一些**連生產部門都無法實施的變動請求，因為市場上可能還沒有完整的新技術或工藝方案來回應，所以有些需求是**不可**能在專案中具體化的。

6.3. 專案經理對專案小組的責任。專案經理對專案小組的責任主要表現在幾個方面：

- ① 專案經理有責任為專案團隊成員提供良好的工作環境與氛圍。**專案經理作為專案的負責人及協調人**，應該保證專案團隊成員彼此能形成一個良好的工作團隊，成員之間能密切配合，相互合作。
- ② 專案經理有責任對專案小組成員進行績效考評。專案經理**要須**建立一定的考評制度，以便對成員的績效進行監督與考評。
- ③ 由於專案小組是一個臨時的**集體團體**，專案經理在激勵其成員時還應考慮他們的將來，讓他們在專案完成之後有一個好的歸屬。

總結專案經理的責任摘要如表 4-1 所示。

表 4-1：專案經理的責任

PM 對專案實施組織的責任	PM 對專案的責任	PM 對團隊的責任
•保證專案目標的實現。 •保證專案資源的有效利用。	•保證專案按時完成。 •保證專案達到預期品質要求。	•創造和提供良好工作環境。 •負責考核專案團隊成員績

•保證與專案重要關係人對專案資訊的及時溝通。	•保證專案達到預期的收益和成本不超過預算。	效。 •規劃專案成員的職業發展。
------------------------	-----------------------	---------------------

▶ 4.1.2.2 專案經理的權力

權責相互對等是管理的一條原則。通常，在專案管理組織的企業中，專案經理應該被授予以下幾方面的權力：

1. 專案團隊的組建權。

一是專案管理團隊的組建權，二是專案團隊成員的選擇權。

專案管理團隊是專案經理的左右手，因此，授予專案經理組建管理團隊的權力至關重要，包括：專案管理團隊人員的選擇、考核和聘用；對高級技術人才、管理人才的選拔調入；對專案管理團隊成員的任命、培訓、考核、升遷、處分、獎勵、監督指揮甚至辭退等。建立一支高效率、協同合作的專案團隊是保證專案成功的另一關鍵因素，主要活動包括：專業技術人員的選拔、培訓、調入，管理人員、後勤支援人員應具備的能力。此外，對團隊成員的考核、激勵、處分甚至辭退等也是選擇團隊成員時應該要考量的重點。

2. 財務決策權。

實務上證明，擁有財務權並使其個人的得失和專案的盈虧聯繫在一起的人，能夠較周詳地顧及自己的行為後果，因此，專案經理必須擁有與該角色相符的財務決策權。否則，專案就難以展開。這一權力一般包括幾個方面：

- ① 具有利益分配權。專案經理有權決定專案團隊成員的利益分配，包括計酬方式、分配的方案細則。專案經理還有權制定獎罰制度。
- ② 擁有費用控制權。專案經理在財務允許的範圍內擁有成本支出和報銷的權力。
- ③ 專案經理還應該用擁有資金的融通、調配權力。在客戶不能及時提供資金的情況下，資金的短缺勢必要影響工期，對於一個專案團隊來說時間也具有價值。因此，還應適當授予專案經理必要的融資權力和資金調配權力。

3. 專案實施控制權。

在專案的實際過程中，由於資源的配置可能與專案計畫書有所出入，有時專案實施的外部環境會發生一定的變化，這使專案實施的進度無法與

預期同步，這就要求專案經理根據專案總目標來平衡專案的進度和階段性目標與資源和外部環境，做出回應措施的決策以便對整個專案進行有效的控制。

4. **獨立決策權。** 授予專案經理獨立的決策權對於專案經理乃至專案目標的實現都至關重要。除了少數重大的策略決策外，大部份問題可以讓專案經理自行決策、自行處理。許多問題和商業機會都具有時效性，如果經過冗長、費時的匯報程序批准，可能會錯過時機，甚至可能導致無法挽回的損失。

提示：依據專案的性質、專案的規模、專的組織結構設計、專案執行組織的授權，以及專案經理自身的因素的不同，專案經理實際擁有的權力的大小和表現形式不同。好的專案經理，施加 80% 的個人權力，20% 的職務權力。一般來說，專案經理對負責的專案能夠支配。他們擁有權力包括：建立專案團隊；選聘專案成員；實施專案管理的相關決策。

4.1.3 專案經理的技能要求

專案的成功與專案經理的工作之間在很大程度的關連，同時專案經理在實施專案的過程中必須扮演不同的角色，因此專案經理必須具備保證專案成功所需的各種技能，主要包括三個方面：一是**概念性的技能**，二是**管理性的技能**，三是**專業性的技能**。

4.1.3.1 專案經理的概念性技能

「**概念性能力**」是指專案經理在專案實現過程中遇到各種意外或特殊情況時，能夠根據具體情況做出正確的判斷、提出正確的解決方案，做出正確的決策和合理地安排與解決問題的技能。這項技能要求專案經理必須具備如下幾個方面的概念性的能力：

1. **系統的思維能力。** ~~我們解決問題的能力固然和他的經驗和知識有密切關係，但是兩者並不是一回事。沒有全面系統的知識就不能設計出解決專案或專案管理中發生之問題的方案，但是不具備系統的思維能力，即使有了相對應的知識，也不~~

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後:
2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

能有效地運用知識，自然不能保證使問題得到圓滿解決。專案經理要對專案及專案管理全面負責，系統思維能力是非常之重要的。

系統的思維能力是指專案經理應該具備良好的邏輯思維能力、形象思維能力及將兩種思維能力辯證統一於專案管理活動中的能力。系統的思維能力還要求專案經理具有分析能力和綜合能力，具有從整體上把握問題的系統思維能力。

系統思維的核心就是把研究對象視為由兩個或兩個以上有機聯繫相互作用的因素，組成一個具有共同目標、特定的結構和功能的整體。在運用系統的概念與觀點分析處理問題時：①把研究的對象作為一個整體來分析。既要注意整體中各部份的相互聯繫，又要注意各要素之間的協調配合，配合調整至最佳化的要求。②綜合考察系統的運動和變化，以保證科學地分析和解決問題。研究系統所處的外界環境的變化規律以及其對系統的影響，使系統適應環境變化。

7. 分析問題的能力。專案就是為了解決問題的有計劃行動。專案經理必須具備分析、辨識和發現各種專案問題的能力，即從複雜多變的情況中能夠發現問題，分析和找出問題的實質與問題原因的能力。這方面的能力涉及到：發現問題的敏銳性、準確性和全面性；分析問題的邏輯性、可靠性和透徹性。

①發現問題的敏銳性是指一個專案經理應該能夠提前預見專案工作存在的問題，或者在較短的時間內發現專案工作存在的各種問題；

②發現問題的準確性則是指一個專案經理在敏銳發現問題的基礎上，還能夠十分準確地發現問題及其原因之所在；

③發現問題的全面性是指專案經理在敏銳和準確地發現問題的基礎上，還要能夠完全、徹底地發現問題和問題所涉及的所有方面；

④分析問題的邏輯性，是指專案經理必須具有嚴密的邏輯思維能力，能夠透徹地分析專案工作中各類問題的前因後果及各種邏輯關係；

格式化: n1, 縮排: 凸出: 3.97 字元, 左 0 字元, 第一行: 0 字元, 間距套用後: 0.3 行, 定位停駐點: 5.65 字元, 清單標籤

①分析問題的可靠性，是指一個專案經理在分析各類專案工作中的問題時，能夠依據可靠的事實、理論根據和實際經驗，而不是憑空想像和任意蠻幹；

2. ①分析問題的透徹性是指一個專案經理在分析問題時要能夠從正反兩個方面和多個不同的角度出發，深入透徹地分析問題的本質和原因。

8.3. 解決問題的能力。專案經理每天都會遇到各種各樣的問題，所以必須具備解決問題的能力，專案經理這一職務從根本上說就是為解決專案的各種問題而設立的。

專案經理解決問題能力的度量涉及三個方面：①解決問題的針對性；②解決問題的正確性；③解決問題的完善性。解決問題的針對性是指專案經理在解決問題的過程中，所採取的各種對策和方法應該具有很強的針對性。因為在解決專案問題的過程中會涉及到大量的因素，所以解決問題是專案管理中一個藝術性很強的工作，需要針對具體問題、具體物件、具體環境條件等因素，找出有針對性解決具體問題的辦法，所以專案經理解決問題的能力中最為重要的，是解決問題的針對性方面的能力。在具有解決問題的針對性能力的基礎上，專案經理還應該能夠在解決問題的過程中，具有解決問題的正確性和完善性方面的能力。

9.4. 制定決策的能力。專案經理是專案團隊的決策者，所以專案經理必須具備在複雜的情況下做出正確決策的能力，即在各種情況下能夠找出解決問題的可行性備選方案，並依據各項準則挑選出最佳或滿意行動方案的能力。

決策制定能力包括：①搜集資訊的能力；②加工處理資訊的能力；③根據各種資訊制定行動備選方案的能力和抉擇最佳行動方案的能力。這種決策制定的能力要求專案經理在抉擇方案時，必須能夠運用自己的經驗和判斷，在資訊不完備的情況下能夠選擇出最佳或滿意的行動方案。這是專案經理最為重要的決策能力，因為決策支援及分析工作多數可以由專案管理人員完成的，但抉擇行動方案的工作則只能由專案經理完成。

10.5. 靈活應變的能力。專案本身的可變因素很多，專案相對開放的環境是可變的，專案進度和各種資源是可變，專案的範疇和內容是可變的，專案的組織和團隊成員是可變的，專案業主/客戶的要求與期望是可變的。

~~而面對這麼多的可變更因素，專案經理必須具有靈活應變的能力。這是一種控制、處理和適應專案各種變更的能力，是一種在各種專案變更中，確保專案目標得以實現的靈活應變能力，主要表現在兩個方面：①對於各種專案環境變更的快速反應能力；②靈活地運用各種手段去處理和適應各種變更的能力。~~

11.6. 積極的創新能力。由於專案的一次性特點，使專案不可能有完全相同的以往經驗可以參照，加上激烈的市場競爭，要求專案經理必須具備一定的創新能力。創新能力要求專案經理在思維能力上創新，曾任美國心理學會主席的吉爾福特指出創新思維包括五個方面：①對問題的敏感性；②思維的流暢性；③思維的靈活性；④發揮創意的能力；⑤對問題的重新認識能力。

4.1.3.2 專案經理的管理性技能

「**管理性的能力**」就是把知識和經驗有機地結合起來運用於專案管理的本領，對於專案經理知識和經驗固然重要，但是歸根究底還是要靠實力。專案經理應該具有嫻熟的管理性的能力，主要有：

- 1. 權衡專案目標的能力。**能夠在專案目標、品質、時間、成本和風險等專案要素之間尋找管理平衡。
- 2. 決策的能力。**專案從開始到結束會出現各種各樣的問題，如專案的確定、方案的選擇等，問題的解決就是一個決策過程，包括與問題解決相關的情報活動、設計解決問題方案、評價與抉擇方案並利用選擇的方案去實施問題解決的過程。而且在專案中會有各種各樣的決策問題要求用不同的決策方法去解決，因此專案經理必須有很強的決策能力。

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後:
2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

12.3. 規劃的能力。規劃工作對於任何工作的重要性已經為人所共知了。專案與專案管理也一樣，要在一定的限制下達到專案的目標，必須有細緻周延的計畫，對專案從開始到結束的全過程作一個系統的安排。而計畫的制定是在專案經理的領導與參與下進行的。專案經理應了解並運用計畫制定的方法和步驟。同時專案經理還必須懂得如何運用計畫去指導與管理專案工作。也就是不僅會計劃，還要會監督與控制專案實施。

13.4. 獲得資源的能力。專案經理要能夠規劃專案資源，做好專案預算，獲取和調度專案資源，使專案資源轉化為專案價值。由於組織的資源是有限的，專案經理應善於利用自己的資源換取專案的資源。

14.5. 組織的能力(組建專案團隊的能力)。專案經理的組織能力是指設計專案團隊的組織結構，招募成員以及確定團隊工作的規範能力。分析專案職位和職責，定義上下級的報告關係。善於在專案結構的設計過程中利用好“總經理的影響”和“影響總經理”。同時能夠和職能經理就選聘專案成員和在專案進行過程中的協調展開協商。顯然，擁有較高組織能力的專案經理一方面能建立起科學的、分工合理的、高效精練的組織結構，能夠吸引人才、培養人才、留用人才和輸送人才(編→選→訓→用→留→退)；另一方面能了解團隊成員的心理需要，善於人際的工作，使參加專案的成員為實現專案目標而積極主動地工作，建立一整套保證團隊Ze常Ze工作的有效規範。

15.6. 協調的能力。專案經理的協調能力是指能正確處理專案內外各方面關係，全面實施目標；另一方面專案經理能夠協調專案與社會各方面的關係，盡可能地為專案的運行創造有利的外部環境，減少或避免各種不利因素對專案的影響，爭取專案得到最大範圍的支持。在協調活動中，對專案經理而言最重要的是溝通能力。

16.7. 專案經理的人際關係能力。這是指專案經理在與各種人員，包括專案的相關利益者和專案團隊的全體成員，打交道的過程中能夠充分地與他人溝通，能夠很好

地進行激勵，能夠因人而異地採取領導和管理的方式，能夠有效地影響他人的行為，以及處理好各方面的人際關係的技能。這項技能要求專案經理必須具備如下幾個方面的能力：

① **溝通能力。**專案經理應善於捕捉資訊和傳遞資訊。專案經理必須具備很強的溝通能力，因為專案經理與一般作業管理人員的情況不同，他需要不斷地與專案團隊的各個成員、專案業主/客戶或他們的代理人、專案其他相關利害關係人以及其他組織和個人之間進行各種各樣的溝通。在這些溝通中，既有管理方面的溝通、技術方面的溝通，也有商務方面的溝通和思想感情方面的溝通；既包括書面語言的溝通，也包括口頭語言溝通和非語言溝通(各種手勢和表情等)。因此，專案經理必須能夠掌握各種溝通技能，以便在專案管理中能夠充分地進行資訊傳遞、思想交流和影響他人的行為，以實現專案目標。

② **激勵能力。**專案經理要管理好一個專案和專案團隊，不但需要具備良好的溝通能力，而且需要具備足夠的激勵能力，這包括對他人的激勵和自我激勵兩個方面的能力。①專案經理需要不斷地激勵專案團隊的每一個成員，使整個專案團隊能夠保持旺盛的士氣和工作的積極性，全團隊共同為實現專案的目標而努力。②專案經理還需要不斷地激勵自己，使自己能夠面對和解決專案出現的各種問題。

③ **影響他人的能力。**在專案管理中，專案經理還需要充分使用自己擁有的權力，透過各種各樣的方式去影響他人的行為，以實現專案的目標。專案經理影響他人行為的能力來自兩個方面：①運用獎懲權、強制權和其他一些規定的權力等職權影響他人行為的能力；②運用一定的專長權、個人影響權、參與權等一系列與個人素質和能力等因素有關的個人權力去影響他人行為的能力。

④ **人際交往能力。**專案經理是一個專案的核心人物，他必須與專案業主/客戶、專案的其他相關利害關係人以及專案團隊的全體成員打交道，因此他必須具備較高的多元化人際關係交往能力，包括：①處理與業主/客戶的委託代理關

格式化: 定位停駐點: 7.09 字元, 清
單標籤 + 不在 7.69 字元

係方面的能力、④處理與專案其他相關利益者的利益關係方面的能力、④處理好專案所涉及公共關係方面的能力、④處理好專案團隊內部關係方面的能力等。專案經理如果能夠充分瞭解上級、業主/客戶的想法及其意圖，獲得他們的信任，這樣就會使專案獲得更多的資源和更大的支持。

④處理矛盾和衝突的能力。專案經理是一個專案的矛盾和衝突的中心，因為所有專案業主/客戶、專案的其他相關利益者以及專案團隊的各種矛盾和衝突多數需要專案經理進行協調和處理。因此，他必須具備處理矛盾和衝突的多方面能力，其中最主要有：協商的能力、調停的能力、妥協的能力、擱置的能力、激化的能力。專案經理還需要具有其他的處理矛盾和衝突的能力，包括：合作的能力、退避的能力、轉化的能力等。

格式化: 縮排: 左: 2.5 公分, 凸出: 2.84 字元, 間距 套用後: 0.3 行

17.8. 綜合專案管理能力。注意培養自己的學習能力和對問題的分析能力，對理論的運用能力。此外，還必須有豐富的專案管理經驗。經驗強調的是已經做過的事情，或者更直接地說是使用知識的過程。專案管理是實務性很強的學科，專案管理的理論方法是科學，但是如何把理論方法應用於實踐則是一門藝術。一個專案經理的職業道路經常是從參加小專案開始，然後是參加大型專案，直到授權管理小專案到大型專案。通過不斷的專案及專案管理實務，專案經理會增加他對專案及專案管理的悟性，而這種悟性是通過運用理論知識實務的反省而得來的。要豐富專案管理經驗不能只局限在相同或相似的專案領域中，而要不斷變換從事的專案類型，這樣一來才能成為卓越的專案管理專家。

18.9. 專案經理的專業技能。這是指專案經理在專案實現過程中所需的處理專案所屬專業領域技術問題的能力。專案經理是相關行業(或專案類型)的專家，一個專案經理不但要有專案管理和一般經營管理方面的能力，還必須要有專案相關專業領域的知識和技能。因為專案都是屬於一定專業領域中的一種一次性和創新性的工作，這就要求專案的經理必須具備足夠的相關專業知識和專業技能。

專案經理如果自己缺少基本的專業知識，要對大量錯綜複雜的專業性任務進行規劃、組織和協調都將十分困難。在溝通交流中，專案的有關當事人經常用到一些專業知識和術語，如果專案經理不具備一定的專業知識，溝通也是困難的，更不用說做出正確的決策了。由於專案經理對專案負全面的責任，一般並不需要親自去做一些較具體的工作，在知識深度方面並不刻意要求越深越好，但必需具備全面性及廣度的知識。在專案管理中『外行領導內行』是非常困難的，所以多數專案經理都是由專案相關領域中的專家擔任的。因為不同的專案涉及到不同的專業領域，所以很難具體描述一個專案經理應該具備哪些專業性技能。當然，專案經理也不必一定是具體專案專業領域中的權威，但是專案經理必須具備專案所需的基本專業知識，瞭解專案所涉及專業的基本原理。

舉例如表 4-1 所示，說明了軟體開發專案經理必須具備的 34 種專業領域的能力。

表 4-1 軟體專案經理所應具備的 34 種基本能力[舉例]

軟體類專業能力	專案類專業能力	一般性管理類能力
產品	專案	人員
1.評估過程	12.創建工作分解結構	23.評價績效
2.認識過程標準	13.編寫計畫文件	24.處理知識產權
3.定義產品	14.估算成本	25.舉辦有效的會議
4.評估可選過程	15.估算工作量	26.互動與溝通
5.管理需求	16.管理風險	27.領導能力
6.管理分包商	17.監視開發	28.應變能力
7.進行初始評估	18.安排進度	29.良好的協調能力
8.選擇方法與工具	19.選擇度量標準	30.規劃職業
9.調整過程	20.選擇專案管理工具	31.良好的表達能力
10.跟蹤產品品質	21.跟蹤過程	32.招聘新人
11.理解開發活動	22.跟蹤專案進度	33.選擇團隊
		34.團隊建設

4.1.3.3 專案經理的特質要求

專案經理是大多數組織中最難選拔的人才，這是因為有實務經驗又有理論知識的專案經理少之又少，而且即使有身價也比較高，所以在很多組織中真正合格的專案經理寥寥無幾。實務證明不是任何人都可以成為合格的專案經理，專案及專案管理的特點要求專案經理具備相應的素質與能力才能圓滿地完成專案任務。通常一個合格的專案經理應該具備下列幾個主要素質要求。

1. **良好的職業道德特質。**~~人的道德觀，決定著人行為處事的準則。~~這種道德品質大致可以分為兩個方面：一方面是對社會的道德品質，必須對社會的安全、文明、進步和經濟發展負有道德責任；另一方面是個人行為的道德品質，決定著個人行為的方式和原則。另外，專案經理必須具備良好的職業道德品質。專案管理學會一直都強調專案管理職業道德的重要性，並且呈現在 PMP 認證考試(Project Management Professional 國際專案管理師認證)中。

~~19.2. 全面的理論知識特質。知識通常是指通過課本、學校、實務等學到的關於特定主題的資訊。專業認證和文憑的目的就是證明某學科知識的掌握程度，另外，還必須具備專案管理能力。~~專案經理要對專案進行有效管理，就必須懂得專案及專案管理相關的理論知識。專案經理要具備系統的專案管理理論知識，而成熟的專案管理已經成為一門學科，為專案經理提供完善的專案管理理論知識體系。

~~20.3. 健康的身體特質。~~專案管理是在一定的限制下要達到專案的目標，它的工作負荷要求專案經理要有相應的身體素質。健康的身體不僅指生理素質，也指心理素質。一般專案經理①應該性格開朗，能與各種人交往，不要過於內向，②應該胸襟豁達，容易和各方人士相處，③應該有堅毅的意志，能接受挫折和暫時的失敗，④應該既有主見、不優柔寡斷、能果斷行事，又遇事沉著、冷靜、不衝動、不盲從，⑤應該既有靈活性和應變能力，又不失原則，不要固執，不要鑽牛角尖等。

格式化: 縮排: 左: 1.69 公分, 編號 + 階層: 1 + 編號樣式: 1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式: 左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後: 2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

21.4. 要有勇於承擔責任的特質。一個專案經理的管理責任是很重的，因為專案管理與一般作業管理不同，沒有職能管理部門去分擔各種管理責任，多數管理責任是由專案經理承擔的，而且專案管理多處在相對不確定的環境中，同時在專案管理的過程中，隨時都需要專案經理做出各種決策和選擇，因此專案經理必須具備勇於承擔責任的素質。

22.5. 要有積極創新的特質。因為專案是一次性的和獨特性的，所以往往沒有經驗和常規辦法可以借鑒，因此在專案的實現過程中，專案管理幾乎處處需要探索和創新，所以專案經理必須具備積極創新的精神，任何保守的做法、教條式的做法和墨守成規的做法都會給專案的實現帶來問題和麻煩，甚至根本就是行不通。

23.6. 要有實事求是的作風。專案管理需要勇於承擔責任和創新，而承擔責任和創新的前提必須是實事求是，尊重客觀規律，依據事實作決策，所以專案經理還必須具有實事求是的特質。專案經理必須具有堅持原則、尊重客觀規律和堅持實事求是的作風。不管是專案業主/客戶還是上級或政府提出的要求、做出的指示，凡是所提出的問題，專案經理一定要認真說明和據理力爭，使依據事實作決策。

24.7. 積極苦幹任勞任怨的作風。專案管理的主要工作是現場指揮和走動的管理，這要求專案經理需要具有積極作事、吃苦耐勞、任勞任怨、以身作則的作風。因為在專案管理中有許多需要解決的矛盾和衝突，對專案經理也會有各種各樣的抱怨，專案經理要有任勞任怨的作風和積極作事精神，才能承擔管理整個專案的重擔。

25.8. 要有很強的自信心。專案經理的一個重要的素質是要有很強的自信心，因為專案團隊多數時間是在專案經理的獨立領導下開展工作的，很少有上級或職能管理人員可以依靠，他們在許多時間和問題上只能相信自己的判斷、自己的決策和自己的指揮。在這種環境下，專案經理如果沒有很強的自信心就會優柔寡斷、猶豫不決，就會錯失機會，甚至耽誤專案工作，所以專案經理需要有很強的自信心。

整體而言，好的專案經理應該具備較好的綜合能力和素質，不能只是擁有技術能力，而不會管理溝通，也不能不懂業務和技術，必須是該專案領域中的通才，同時還需要是一個好的管理者、溝通者、決策者、協調者及整合者。

4.2 專案團隊

現代專案管理十分強調專案團隊的組織建設和按照團隊作業的方式去開展專案工作，這就使得專案團隊及其建設成了專案組織管理中一項十分重要的內容。

4.2.1 專案團隊的概念

「**團隊**」(team)是指在工作中緊密協同合作並相互負責的一小群人，他們擁有共同的目的、績效以及工作方法，且以此自我約束。或者說團隊就是為了達到某一確定目標，由分工合作及不同層次的權力和責任構成的人群。**團隊**的概念包含以下內容：

- ① 團隊必須具有明確的共同目標。任何專案團隊都是為目標而建立和存在的，目標是團隊存在的前提。
- ② 沒有分工與合作也不能稱為團隊，只能稱團體(group)；分工與合作的關係是由針對確立的團隊目標而組建的確定的。
- ③ 團隊要有不同層次的權力與責任。這是由於分工之後，就要賦予每個人相應的權力和責任，以便於實現團隊的專案目標。

團隊是相對部門或小組而言的。部門和小組的一個共同特點是：存在明確內部分工但缺乏成員之間的緊密協作。團隊則不同，隊員之間沒有明確的分工，彼此之間的工作內容交叉程度高，相互之間的協同合作性高。團隊在組織中的出現，根本是組織適應快速變化環境要求的結果。為了適應環境變化，企業必須簡化組織結構層級及提供客戶服務的程序，將不同層級中提供服務但來自於不同部門、不同工序人員結合在一起，從而在組織內形成各類跨部門的工作團隊。

「專案團隊」(project team)就是為適應專案的實施及有效所建立的團隊。專案團隊的具體職責、組織結構、人員構成和人數配備等方面因專案性質、複雜程度、規模大小和持續時間長短而異。專案團隊的一般職責是專案計畫、組織、指揮、協調和控制。專案組織對專案的範疇、成本、時間、品質、風險、人資和溝通等進行多方面管理。

由以上定義可知，簡單把一組人員調集在一個專案中工作，並不一定能形成團隊。專案團隊不僅僅是指被分配到某個專案中工作的一組人員，它更是指一組互相聯繫的人員同心協力進行工作，以實現專案目標，滿足客戶需求。而要使這些人員發展成為一個有效協同合作的團隊，一方面要專案經理做出努力，另一方面也需要專案團隊中每位成員積極地投入到團隊中去。一個有效率的專案團隊不一定能決定專案目之成功，而一個效率較低落的團隊，則注定要使專案失敗。概括來講，專案團隊的特點如圖 4-2 所示。

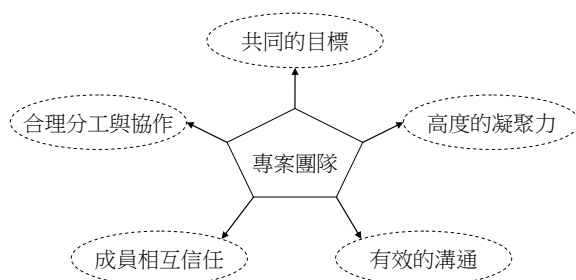


圖 4-2：專案團隊的特點

4.2.2 專案團隊的定義與特性

現代專案管理認為：「**專案團隊是由一組個體成員，為實現一個具體專案的目標而組建的協同工作團隊。**」專案團隊的根本使命是在專案經理的直接領導下，為實現具體專案的目標，完成具體專案所確定的各項任務，而共同努力、協調一致和以科學方法高效率地執行工作。專案團隊是一種臨時性的組織，一旦專案完成或者中止，專案團隊的使命完成或終止，隨之專案團隊即告解散。一般認為，專案團隊有幾個主要方面的特性：

- ① **專案團隊的目的性。**專案團隊這種組織的使命就是完成某項特定的任務，實現某個特定專案的既定目標，因此這種組織具有很高的目的性，它只有與既定專案目標有關的使命或任務，而沒有、也不應該有與既定專案目標無關的使命和任務。
- ② **專案團隊的臨時性。**專案團隊在完成特定專案的任務及使命之後，團隊即可解散。在出現專案中止的情況時，專案團隊的使命也會中止，此時專案團隊或是解散，或是暫停工作，如果中止的專案獲得解凍或重新開始時，專案團隊也會重新展開工作。
- ③ **專案團隊的團隊性。**專案團隊是按照團隊作業的模式展開專案工作的，團隊性的作業是一種完全不同於一般營運組織中的部門、機構分工的特殊作業模式，這種作業模式強調團隊精神、團隊合作與協同作業。團隊精神與團隊合作是專案成功的保障。
- ④ **專案團隊成員的雙重領導特性。**一般而言，專案團隊的成員既受原職能部門負責人的領導，又受所在專案團隊專案經理的領導，尤其是在直線職能型、弱矩陣型和平衡矩陣型組織中。這種雙重領導會使專案團隊成員的發展受到一定的限制，有時還會出現職能部門和專案團隊二者的領導和指揮命令不統一而使專案團隊成員無所適從的情況，這是影響專案團隊績效的一個很重要的專案團隊特性。
- ⑤ **專案團隊具有漸進性和靈活性。**專案團隊的漸進性是指專案團隊在初期一般是由較少成員構成的，隨著專案的進展和任務的展開專案團隊會不斷地擴大。專案團隊的靈活性是指專案團隊人員的多少和具體人選也會隨著專案的發展與變化而不斷調整。這些特性也是與一般運營管理組織完全不同的。

此外，專案團隊有下列幾個特徵：

- ① **目標導向。**專案業主、專案團隊、專案成員等都追求專案目標的實現。專案經理應該將專案的組織目標和專案成員的個人目標有機地結合起來。
- ② **注重協作。**專案的運作方式，決定了專案團隊對「注重協作」的基本工作要求。
- ③ **發揮所長。**專案導向的整合業務，決定了對專案團隊成員「發揮所長」的基本專業要求。

4.2.3 專案團隊的作用

專案團隊是專案組織和管理系統不可缺少的重要因素，其作用主要在於：

1. **增強專案組織凝聚力。**為保證專案組織任務的完成和發揮專案的效益，在專案團隊中通過分工把團隊任務落實到每個人，有利於調動團隊成員的積極性、提高工作效率，保證工作品質。承認和提高專案團隊成員在組織中的地位和作用，便於團隊成員共同研究探討問題，有利於集思廣益，做出科學決策。通過有效的資訊溝通，建立良好的團隊氣氛，有利於減少工作失誤，加強工作協調與配合，減少各種浪費，最終提高專案組織效益。通過團隊領導方式，凝聚專案管理團隊及內、外部專案實施組織的向心力，減少負面衝突，有效解決專案問題和議題，共同建立並達成專案目標。見圖 4-3。

格式化: 縮排: 左: 1.69 公分, 編號 + 階層: 1 + 編號樣式: 1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式: 左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後: 2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

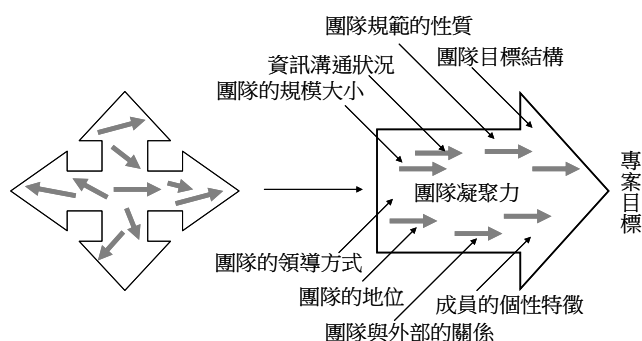


圖 4-3：團隊的凝聚力及其影響力

- 26.2. **滿足專案團隊成員的需要。**根據馬斯洛的五個需求層級模型(見圖 4-4)，每一個專案成員都有個人生理、安全、社會、尊重和自我價值實現的五層需要。加強專案團隊管理，創造競爭、公平和發展的氣氛和環境，有利於團隊成員管理，創造競爭、公平和發展的氣氛和環境，有利於團隊努力工作，證明自己的價值、增強其成就感，在專案團隊中團隊成員互相關心、互相幫助、互相尊重，使他們能夠心情舒暢地工作和生活，有利於提高我們的信心，培養競爭向上的健康心理。

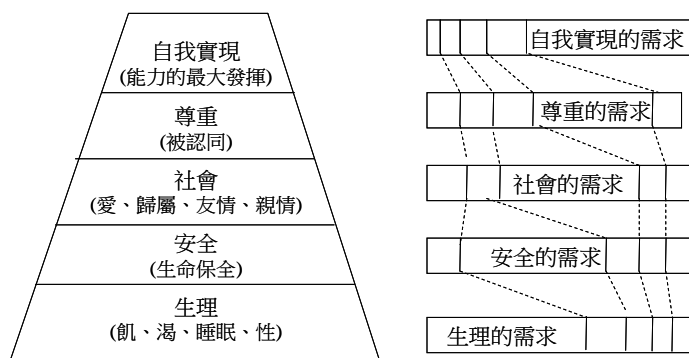


圖 4-4：馬斯洛的需求層級

4.2.4 專案團隊的創造和發展

專案團隊是指一組個體成員為實現共同目標而協同工作所組成的人群組合體，所以在專案團隊創造與發展方面也有一般團隊建設與發展的特性。專案組織本身就是一個專案團隊，它同時又是由許多相互聯繫和協同合作的小團隊構成的。這些團隊的作用能否發揮出來，是專案成功的關鍵。專案團隊工作就是要使專案團隊成員共同努力，協同配合，從而發揮最大潛能地實現專案目標。

根據塔克曼(B.W.Tuckman)提出的團隊發展階段模型，任何專案團隊的創造和發展都需要經歷：形成、震盪、規範、展現和終結等五個階段，如圖 4-5 所示。

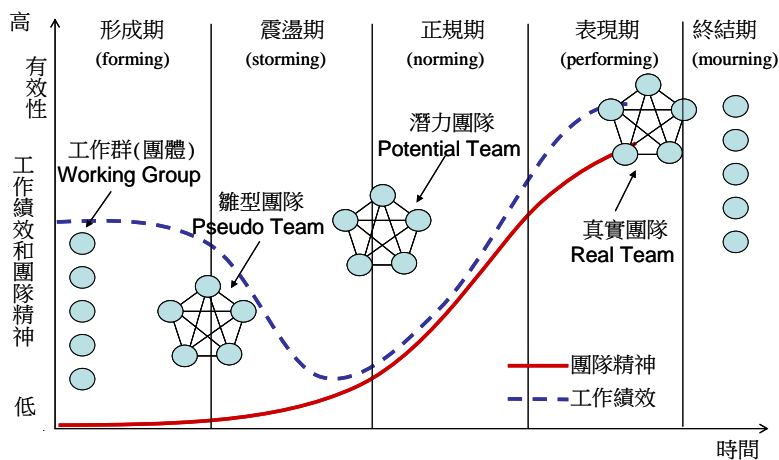


圖 4-5：專案團隊成長階段與其特性

(資料來源：Turner, 1993, "Project Based Management")

1. **形成階段(forming)**。「效率較低，士氣較高」階段。組建專案團隊，成員相互認識的階段。專案團隊的形成階段是團隊的初創和組成階段，這是一組個體成員轉變為專案團隊成員的階段。在這一階段中，專案團隊的成員從不同的部門或組織抽調出來而構成一個統一的整體，全體團隊人員開始相互認識到相互熟悉。在這個階段中，團隊成員由個體而歸屬於一個團隊，總體上有一種積極向上的願望，並急於開始工作和展示自己。整個專案團隊也要努力去建立團隊形象，並試圖對要完成的工作進行分工和制定計劃。

在這一階段，專案經理需要為整個團隊明確方向、目標和任務，為每個人確定職責和角色，以創建一個良好的專案團隊，並設想和宣傳專案成功的美好前景以及專案成功所能帶來的利益和所能產生的好處。專案經理要及時公佈有關專案的工作範圍、品質標準、預算及進度計畫的要求、標準和限制。專案經理應向團隊成員說明他們各自的角色、任務和他們與其他團隊成員之間的關係，只有這樣才能完成專案團隊形成階段的工作。

2. **震盪階段(storming)或風暴階段。**「效率較低，士氣回落」階段。團隊成員之間在此階段發現彼此之間的分歧。在這一階段專案團隊已經組成，團隊成員按照分工開始了初步合作，各個團隊成員開始著手執行分配給自己的任務並緩慢地推進工作，大家對專案目標逐步得到明確。但是很快就會有一些團隊成員發現各種各樣的問題，有些成員會發現專案的工作與個人當初的設想不一致，有些會發現專案團隊成員之間的關係與自己期望的不同，有些甚至會發現在工作、人際關係中都存在著各種各樣的矛盾和問題。甚至有些團隊成員與專案經理和管理人員會發生矛盾和抵觸，他們越來越不滿意專案經理的指揮或命令，也越來越不願意接受專案管理人員的管理。

由於這一階段專案團隊成員在工作和人際關係方面都處於一種劇烈動盪的狀態，此時專案經理需要應付和解決出現的各種問題和矛盾，需要容忍不滿的出現，解決衝突，協調關係，消除團隊中的各種震盪因素，要引導專案團隊成員根據任務和其他團隊成員的情況，對自己的角色及職責進行調整。專案經理必須要對專案團隊每一個成員的職責、團隊成員相互之間的關係、行為規範等進行明確的規定和分類，使每一個成員正確地瞭解自己的職責、自己與他人的關係。另外，在這一階段中專案經理有必要邀請專案團隊的成員積極參與解決問題和共同做出相關的決策。專案經理必須應用管理和領導技能使風暴期時間降至最低。

27-3. 規範階段(norming)。「效率提升，士氣提升」階段。團隊成員就合作原則達成一致的階段。在經歷了風暴期階段的考驗後，專案團隊就進入了正常發展的規範階段。此時，已經合理化和確立了專案團隊成員之間、團隊成員與專案管理人員和經理之間的關係，絕大部分個人之間的矛盾已得到了解決。同時，團隊成員個人的期望得到了調適，基本上期望與現實情況相一致了，所以團隊成員的不滿情緒也大為減少。

在此階段，專案團隊成員接受並熟悉了工作環境，專案管理的各種規程得以改進和規範，專案經理和管理人員逐漸掌握了對於專案團隊的管理和控制，專

專案經理開始逐步向下層團隊成員授權，專案團隊的凝聚力開始形成，專案團隊全體成員歸屬感和群聚感，每個人覺得自己已經成為了團隊的一部分。

這一階段專案團隊成員的情緒特點是：信任、合作、忠誠、友誼和滿意。隨著團隊成員之間相互信任關係的建立，團隊成員之間開始大量地交流資訊、觀點和感情，增強了團隊的合作意識，團隊中的合作代替了震盪階段的矛盾和抵觸。專案團隊經過了這個規範階段之後，團隊成員更加支持專案管理人員的工作，專案經理通過適當授權，減少許多事務性工作，整個團隊的工作效率得以提高。

專案經理在這一階段應該對專案團隊成員的進步予以表揚，應積極支持專案團隊成員的各種建議和參與，努力地規範團隊和團隊成員的行為，從而使專案團隊不斷發展和進步，為實現專案的目標和完成專案團隊的使命而努力工作。

28.4. 展現階段(performing)。「效率穩定，士氣穩定」階段。團隊成員配合默契，展現專案工作成效階段。展現階段是專案團隊不斷展現績效及取得成就的階段。在這個階段中，專案團隊的成員積極工作，努力為實現專案目標而做出貢獻。這一階段團隊成員之間的關係更為融洽，團隊的工作績效更高，團隊成員的集體感和榮譽感更強，而且信心十足。

在這一階段中，專案團隊全體成員能開放地、坦誠地、及時地交換資訊和思想，專案團隊也根據實際需要，以團隊、個人或臨時小組的方式展開工作，團隊成員之間相互依賴度提高，他們經常合作並盡力相互幫助。專案經理此時要給專案團隊成員足夠的授權，在工作出現問題時，多數是由適當的團隊成員組成臨時小組去自行解決問題。團隊成員做出的正確決策和取得成績時能夠獲得相應的表彰，所以團隊成員有了很高的滿意度。此時，團隊成員都能體驗到工作成績的喜悅，體會到自己正在獲得事業上的成功和發展。

這一階段團隊成員的情緒特點是：開放、坦誠、依賴、團隊的集體感和榮譽感。專案經理在這一階段應該進一步積極授權，以使專案團隊成員更多地進行

自我管理 and 自我激勵。同時，專案經理應該及時公告專案的進度、表彰績優的團隊成員，努力幫助專案團隊完成專案計畫，實現專案的目標。專案經理在這一階段需要集中精力管理好專案的預算、控制好專案的進度計畫和專案的各種變更，指導專案團隊成員改進作業方法，提高工作績效和專案品質水準，帶領專案團隊為創造更大的成就而積極努力。

29.5. 終結階段(mourning)。 團隊成員配合專案完成之後被解散。專案結束或合約結束時，團隊成員會解散或歸建，回到原單位或機構，或是直接參與另外一個新專案。在此階段，團隊成員已經知道專案將被終結，他們也認知團隊將解散並重新被分派其他工作，其工作態度與情緒也會受到影響，此時，專案經理更要督導團隊成員持續完成專案工作，並協助團隊成員順利轉到其他單位或新專案。

表 4-1 總結了在專案團隊的生命週期中，領導者需要關注的焦點，團隊必須學習的事，以及不同階段可能的領導風格。

表 4-1 專案團隊生命週期中的領導與學習焦點

生命期	領導者需要的關注焦點	團隊必須學習的事	可能領導風格
形成期	<ul style="list-style-type: none"> ①了解團隊的發展與管理過程。 ②釐清任務與目的。 ③界定階段性目標。 ④告知團隊成員角色與責任、了解成員期望。 ⑤告之績效評估方式並經常給予回饋。 	<ul style="list-style-type: none"> ①建立團隊運作原則與程序。 ②建立行為準則及尊重的價值。 ③確保有效的會議及促進溝通。 	指導。著重在任務的本身。界定清楚的目標最重要。
風暴期	<ul style="list-style-type: none"> ①給予並接受回饋、解決衝突。 ②澄清「領導」的型態。 ③決定當成員無法相處時團隊採取的態度。 ④決定處理違反團隊規則的成員。 	<ul style="list-style-type: none"> ①人際關係技巧、有效的傾聽。 ②認知不同行為模式與思維模式。 ③處理問題人物的方法。 	教練。關心任務更關心成員關係。提供諮詢與建議。

	⑤決定當團隊停滯不前時的處理方式處理違反團隊規則的成員。	④回饋的技巧。	
規範期	①支持團隊的決定。 ②有效充分的授權。 ③身體力行團隊工作守則。 ④保持團隊方向與顧客需求一致。	①有效團隊決策模式。 ②問題的分析與解決。 ③有效會議及專案審查。 ④成員也要具備領導能力。	支持。降低對於決策干預程度，保持團隊方向與組織目標的一致。
表現期	①管理並創新運用團隊資源。 ②維護團隊的成就。 ③持續確保專案工作流程。 ④保持團隊的開放。	①如何面對成功。 ②如何自我超越。 ③指導與諮商輔導方法。 ④專案及工作績效衡量方法。	委任。給予方向性建議，保持團隊活力。
終結期	①了解團隊成員的未來發展。 ②了解成員在專案結束後的期望。 ③協助團隊成員職涯發展。	①認知專案將結束。 ②認知團隊會解散。 ③準備新分派工作。	指導。著重在督導成員繼續完成任務。

4.2.5 專案團隊的學習

團隊學習是提高團隊成員互相配合、整體搭配、協同合作與實現共同目標的能力的學習活動及其過程。當專案團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體產生出色的成果，個別成員成長的速度變快；當需要深思複雜的問題時，團隊必須學習如何萃取出高於個人智力的團隊智力；當需要具有創新性而協調一致的行動時，團隊能創造出一種運作上的默契，每一位團隊成員都非常留意其他成員，而且相信人人都會採取互相配合、協調一致的方式；當團隊中的成員與其他團隊發生作用時，能培養團隊之間相互配合的能力。雖然團隊學習涉及個人的學習能力，但基本上是一項集體的修煉。

團隊可以從理論上學習，也可以從實務中學習，而「**標竿學習**」(benchmarking)也是一種學習方法，它最早應用於企業的學習，專案團隊採用此法有利於提高專案團隊競爭力，有助於專案的順利完成。**標竿學習**就是針對行業中優質的經營管理實務的探索，也就是以行業中的領先團隊作為標準或參照，通過資料收集、分析比較、跟蹤學習等一系列的標準

化的程序，改進績效，趕上並超越競爭對手，成為市場中的領先者。在激烈的市場競爭中，專案團隊採用『標竿學習』學習法往往可以得到以下好處：

1. 可以評價專案的績效。「標竿學習」是一個辨別最優專案實務並向他們學習的過程。透過這樣的過程，進行「標竿學習」的專案團隊，可以知曉自己與其他專案團隊相比所處的位置，和處於優勢位置的其他專案團隊相比，可以突顯出本專案團隊可能存在的問題以及相應的解決方法。所以採用『標竿學習』的專案團隊可以對自己的績效作出評價。

2-1. 建立專案團隊超越的對象和目標。「標竿學習」的一個核心就是在現實中找出比自己優秀或在一定範圍優秀的專案團隊，以他們為參照進行專案團隊的優化活動並爭取超越這些優秀專案團隊。

3-2. 可以提高品質、降低成本、改善績效。「標竿學習」不僅是明確自我的評價，確定超越對象的過程，而且是透過將自己業務流程與超越對象業務流程的比較，取長補短，重新優化自己業務流程以提高績效，使自己處於市場中領先位置的過程。

3-3. 是一種有效學習的方法。要使專案團隊不斷發展壯大，建立學習型的團隊是非常重要的。「標竿學習」是專案團隊各種多樣的學習方法之一。標竿學習程序實際上是一種學習的方法步驟，它給專案團隊指出了向誰學，學甚麼及怎樣學等問題。

3-4. 使專案團隊形成外向型的團隊文化。「標竿學習」是在市場中尋找那些最佳的滿足用戶的專案團隊榜樣，長期不懈地堅持「標竿學習」，就會形成與過去那種視野僅侷限於專案團隊內的內向型文化相對立、更有發展前途的具有市場性、未來性的外向型專案團隊文化。

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 1.69 公分 + 定位點之後:
2.39 公分 + 縮排: 2.39 公分

33.5. 提高了工作滿足感。在「標竿學習」的過程中，專案團隊內的標竿學習夥伴及專案團隊外的標竿學習夥伴形成一個團體，共同分享標竿學習獲得的方法，以及在極富挑戰性的標竿學習中遇到的成功和失敗，從而產生較高的工作滿足感。

34.6. 建立學習型專案實施組織。透過標竿學習的過程中，將學習到的成果內化，同時創造新的知識、累積知識，並進行知識的分享與傳遞，使專案實施組織藉由學習過程形成學習型組織。

4.3 專案發起人-高層管理者

4.3.1 專案發起人的角色與職掌

二十多年來，專案所涉及的高層管理者(senior management)或執行長一直執行「**專案發起人**」(projectsponsors)的職能。專案發起人通常來自於執行層，他們有維持執行者-委託人(executive-client)契約的基本職責。發起人要保證來自承包商的資訊會正確、沒有被遺漏地傳輸到客戶的執行者，而執行層的人員要保證客戶的錢不會被濫用。專案發起人通常會將專案成本和資訊傳遞給客戶，而時程計畫和品質狀態資料則來自專案經理。除了執行者-委託人契約，發起人在幾個方面提供指導：①目標的制定；②優先權的設定；③專案方針和程序；④專案的主計畫；⑤預先計畫關鍵職員；⑥監測執行情況；⑦衝突的解決。

專案發起人在專案生命週期的不同階段擔當不同的角色。在專案的計畫/發起階段，發起人是一個主動的角色，主要活動是幫助專案經理制定正確的專案目標。在專案實施過程中，為專案經理提供可能影響其進程的環境/政治資訊；為專案設立優先權(個人決策或者同執行者協商)，將設立好的優先權通知專案經理，並且告知其優先權設立的原因；對支配性專案的方針和程序的建立給予指導；作為執行者-委託人契約的關鍵人物行使職責。

在專案開始階段，專案發起人必須主動的參與專案目標，和優先權的設立。如果要求在業務和技術部分都建立優先權，就太有強制性了。在專案的執行階段，專案發起人的角

色由主動變為被動。如果專案經理需要的話，發起人將提供除了一些例行情況的簡報以外的其他幫助。在專案進一步執行過程中，專案發起人必須有選擇性的參與解決問題。試圖干預每一個問題，不僅不會實現宏觀管理，還會降低專案經理解決問題的能力。

發起人的角色與仲裁相似。表 4-2 表示了成熟組織和不成熟組織中，專案經理和業務經理(line manager)的工作關係。當在專案和直線界面存在衝突或問題，並且在該層次無法解決時，發起人會發現，此時他應該介入並提供幫助。表 4-3 表示了專案發起人介入專案的成熟做法和不成熟做法。

表 4-2 專案—直線界面

不成熟的組織	成熟的組織
專案經理被賦予凌駕於業務經理之上的權力/職權	專案經理和業務經理共享權力和職權
專案經理為最適人選進行協商	專案經理受業務經理的委託而協商
專案經理直接與職能員工一起工作	專案經理通過業務經理而開展工作
專案經理對員工的績效評價不發表意見	專案經理向業務經理提供建議
領導以專案經理為核心	領導以團隊為核心

表 4-3 高層管理者界面

不成熟組織	成熟組織
高層管理者主動參與專案	高層管理者的參與是被動的
高層管理者擔任專案的擁護者	高層管理者充當專案發起人的角色
高層管理者對專案經理的決策質疑	高層管理者相信專案經理的決策
優先權經常發生轉移	不允許轉移優先權
高層管理者視專案經理為不利因素	高層管理者認為專案管理是有益的
專案經理的支持很少	有可見的、持續的支持
高層管理者不鼓勵向上級反映問題	高層管理者鼓勵將問題反映到上級
高層管理者對發起人不負責任	高層管理者對專案發起人負責
高層管理者的支持只存在於專案啟動階段	高層管理者的支持始終存在
高層管理者鼓勵做專案決策	高層管理者鼓勵做業務決策
沒有指派專案任務的程序	可以看到任務指派程序
高層管理者追求完美	高層管理者在可能的情況下做到最好

高層管理者不鼓勵用專案表	高層管理者了解到應用報表管理的重要性
高層管理者不參與專案報表的編製	高層管理者負責/參與報表的編製
高層管理者不清楚報表的內容	高層管理者理解報表的內容
高層管理者不相信專案團隊在發揮作用	高層管理者相信專案團隊正在發揮作用

4.3.2 高層管理者的新角色

當專案管理成熟時，高層管理者將專案責任分散到中層及下層管理者。高層管理者擔任的新角色有：①建立專案中心機構；②建立專案辦公室或專案管理職能中心；③建立專案管理專業/職涯路徑；④為新任命的專案經理建立指導程序；⑤在其他組織專案管理中創建最適方法；⑥為風險管理提供高層的策略資訊。

最後一項需要進一步探討。在 21 世紀的前 10 年中，由於時程計畫緊張，為專案經理帶來的壓力，使風險管理很容易成為專案經理最關鍵的技能。高層管理者發起人對風險管理的幫助將會非常重要。高層管理者會發現，有必要為專案管理提供策略型業務人才，幫助辨識風險和評估，或者選擇風險處理優先次序。此外，「專案發起組織」和「專案實施組織」高管理層的承諾，對建立良好的專案管理環境及專案管理品質系統具有絕對的重要性。

提示：《ISO10006》國際標準「管理職責」規畫了組織中高層管理者在專案管理品質系統中的角色與職責，以及品質管理原則，也規範了專案生命週期中的專案審查及評鑑。

5.管理職責(Management responsibility)

5.1 管理承諾(Management commitment)

“發起組織”和“專案組織”高管理層的承諾和積極參與對發展和維護專案品質管理系統的有效性和效率至關重要。

“發起組織”和“專案組織”的高管理層**應該**積極參與策略過程(見5.2)。

“專案組織”可能被指派負責專案的實施，“發起組織”的高層管理**應該**確保不斷採取改善措施實施目前和將來的專案。

“發起組織”和“專案組織”的高管理層**應該**創造一種保證專案能成功的品質文化。

5.2 策略過程(Strategic process)

5.2.1 品質管制原則在策略過程中的應用

利用品質管理原則為品質管理系統的建立、實施和維護制定計劃是一個策略和方向確定的過程，此計畫**應該**由專案組織實施。

此計畫必須注重過程和產品的品質以實現專案目標。

除6.1至6.2、7.2至7.8以及第八章中的具體指導方針外，5.2.2至5.2.9所提供的指導方針同樣適用這些章節描述的過程。

5.2.2 客戶焦點(Customer focus)

“發起組織”依賴客戶，因此**應該**瞭解客戶的目前和未來需求，**應該**滿足客戶要求並努力超出客戶期望。[見ISO 9000:2000, 0.2a]。

滿足客戶和其他相關方的需求對專案的成功至關重要。**應該**充分瞭解這些要求，才能保證所注重的所有過程都有能力滿足他們的需求。

專案目標包括產品目標，**應該**考慮客戶和其他相關方的需求和願望，目標在專案進程中可能被細分。**應該**在專案管理計畫中記錄專案目標，並**應該**詳細說明要實現的目標(按照時間、成本、產品品質敘述)以及衡量對象。

當確定時間或成本與產品品質的平衡關係時，**應該**考慮到影響專案品質的潛在因素以及客戶的要求。

在整個專案的實施過程中，為方便資訊交流，**應該**在各相關方之間建立適當的聯繫。**應該**處理因為相關方需求不同而出現的衝突。

通常，當客戶與其他相關方發生衝突時，除法律規定外，**應該**首先考慮客戶的需求。衝突解決方案**應該**徵得客戶的同意；記錄與相關方的協定。在整個專案的實施過程中，**應該**注意相關方利益的變化，包括專案開始後參與專案的相關方的額外需求。

5.2.3 領導統御(Leadership)

領導者為組織建立統一的目的和方向；領導者**應該**創造和維持一個能讓員工充分地參與組織目標實現的內部環境；[見ISO 9000:2000, 0.2b]

應該儘早任命專案經理。專案經理是被賦予特定權利和義務負責專案管理和專案品質管理系統的建立、實施和維護的個體。授予專案經理的權益**應該**當與其義務相一致。

“發起組織”和“專案組織”的高層管理者都**應該**帶頭創建一種品質文化。

- ①制定專案品質政策並確定專案目標(包括品質目標)；
- ②提供基礎設施和資源保證專案目標的實現，設立實現專案目標的組織機構；
- ③依據資料和實際資訊做出決策；
- ④授權給所有專案人員，以鼓勵其改善專案進程並提高產量；和
- ⑤計畫預防措施；

注：專案經理的頭銜可以因專案不同而改變。

5.2.4 全員參與(Involvement of people)

各級人員是組織的重要組成部分，他們的充分參與能使組織利用他們的才幹獲益。

應該適當地定義參與專案組織人員的權利和義務；專案參與者的權利**應該**與其義務一致。

應該為“專案組織”指定主管人員；為了改善專案組織績效，**應該**給主管人員提供適當的工具、技術和方法使他們能夠監督和管理專案過程。

如果是跨國、跨文化專案、合資專案，國際專案等，**應該**聲明跨文化管理。

5.2.5 過程方法(Process approach)

當以過程方法管理相關資源和活動時，能更有效地達到預期結果。

明確專案過程，並存文件。發起組織應該與專案組織交流其在發展過程中收穫的以及從其他專案中獲得的經驗。專案組織在建立專案過程時應該考慮這些經驗，但是也應該建立獨特的專案過程。

可以通過以下方式：

- ①確定合適的專案過程；
- ②確定專案過程的投入、產出和目標；
- ③確立過程業主並確立其權利和義務；
- ④通過設計專案過程預測整個專案週期的發展趨勢；和
- ⑤定義過程之間的相互關係和交互作用；

可以通過內外部審查方式評估過程有效性和效率，也可以採用基準或評估成熟程度過程的方式進行評估。成熟程度按照“非規範系統”到“一流系統”排列。已經開發出了不同用途的成熟模式。

注：ISO 9000標準系統為許多過程相關和產品相關品質管制案例提供指導方針，這能協助組織實現其專案目標。

5.2.6 系統管理方法(System approach to management)

當把相互聯繫的過程作為一個系統對其進行鑒定、理解和管理時，就能在實現專案目標的過程中提高組織的有效性和效率。

通常情況下，系統管理方法協調組織的計畫過程和其交流。

專案作為一系列計畫的、相互聯繫、相互關聯的過程被實施，專案組織管理其過程。為了管理專案過程，必須定義並連接所需的過程，並把他們作為一個和發起組織的整體系統相聯繫的系統來整合和管理。

應該明確區分並記錄專案過程的專案組織和其他相關方的權利和義務(包括發起組織)。

“專案組織”**應該**確保適當的溝通過程並確保專案過程、專案之間、其他相關專案之間以及發起組織的資訊交流。

5.2.7 持續改善(Continual improvement)

持續改善本組織的整體效能**應該**是組織的長遠目標。

持續改善過程基於“規劃-實施-審查-行動”(PDCA)。

“發起組織”和“專案組織”負責不斷的改善他們所負責的過程的有效性和效率。

經驗學習和專案管理應該視為一個過程而非獨立作業；**應該**建立一個系統記錄和分析專案中獲得的資訊並用於持續改善過程。

準備自我評價、內部審查，必要時的外部審查以鑒定、改善機會。這也**應該**考慮

所需的時間和資源。

對資料和資訊進行分析是有效決策的基礎。

應該當記錄專案過程和專案實施情況的有關資訊，如利用專案日誌。

為了評估專案進展情況，**應該**評估實施情況和過程。為了做出有效的專案決策、修訂專案管理計畫，“專案組織”**應該**分析績效和過程評估資訊。

應該分析並應該用先前專案的結束報告以改善目前和將來的專案。

5.2.9 互利的賣方關係(Mutually beneficial supplier relationships)

一個組織和其賣方相互關聯；互利關係可以提高雙方創造價值的能力。

專案組織**應該**與賣方共同制定策略以獲得外部產品，尤其是前置時間較長的產品，可以考慮與賣方共擔風險。

為了利用賣方資訊，發起組織和賣方**應該**共同制定賣方過程和產品規格要求。專案組織**應該**確定賣方滿足其專案和產品需求的能力並考慮受客戶歡迎的賣方清單或者選擇標準。

應該調查多個專案共用一個賣方的可能性。

5.3 管理審查和過程評估(Management reviews and progress evaluations)

5.3.1 管理審查(Management reviews)

“專案組織”的管理層**應該**在規定的時間段審查專案品質管理系統，以保證其持續的適用性、充分性、有效性和效率。

“發起組織”也需要參與管理審查。

5.3.2 進度評估(Progress evaluations)

進度評估**應該**包括所有的專案過程，並提供一個評估專案目標實現情況的機會。進度評估的產出能提供有關專案實施情況的重要資訊，作為將來管理審查的投入。

a)進度評估**應該**被使用：

- ①評估專案管理計畫的充分性，以及已實施工作與專案計畫的一致性；
- ②評估專案過程是如何實現同步和相互連接的；
- ③辨識並評估影響專案目標實現的正面和負面因素；
- ④獲取專案剩餘工作投入；
- ⑤促進溝通，和
- ⑥辨識風險中的偏差和變化，促進過程改善；

b)進度評估計劃**應該**包括：

- ①準備進度評估的總體進度表(包含在專案管理計畫中)；
- ②指派每個人在進度評估中的管理職責；
- ③每個進度評估的目的規範、評估要求、過程和產出；
- ④安排人員參與評估(如，負責專案過程和其他相關方的人員)；

⑤確保合適的人員負責正在評估的專案過程以便解決問題；

⑥確保提供評估所需的相關資訊(如專案管理計畫)。

c) 評估人員**應該**：

①理解正在評估的過程的目的以及對專案品質管理系統造成的影響；

②審查相關的過程投入和產出；

③審查過程所採用的監督和衡量標準；

④確定過程的有效性；

⑤尋找改善過程效率的潛在因素，和

⑥報告進度評估結果和其他相關產出；

d)一旦實施進度評估(Once a progress evaluation has been performed)：

①**應該**評估為實現專案目標所做產出的評估，確定計劃目標的專案實施情況是否合適；及

②**應該**定義進度評估時採取的行動職責；

進度評估的產出可以為“發起組織”提供資訊，以不斷改善專案管理過程的有效性和效率。

[思考題]

1. 一般專案經理應具有什麼樣的責任和權力？

2-1. 你認為一個合格的專案經理應具備哪些特質和能力？

3-1. 蒐集相關資料及文獻，為企業組織建立一套有系統地培養「專案經理」的機制。

4-2. 專案團隊有哪些特點？

2-3. 企業如何應用「標竿學習」學習法，以改進績效，趕上並超過競爭對手？

3-4. 「標竿學習」有哪些類型？如何進行「標竿學習」？舉例說明。

4-5. 如何將馬斯洛的需求層級應用在專案利害關係人的需求分析中？如何應用在管理專案團隊成員？

5-6. 企業組織應該如何評估專案管理教育訓練的效益，並計算其 ROI(Return of Investment)？

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 0 公分 + 定位點之後: 0.7
公分 + 縮排: 0.7 公分

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 0 公分 + 定位點之後: 0.7
公分 + 縮排: 0.7 公分, 定位停駐點:
不在 3 字元

【練習題】

1. 你(妳)認為在專案經理應該擁有的概念性技能、管理性技能和專業技術技能這三種技能中，哪一種技能是最為重要的？為什麼？

2.1. 你(妳)認為專案經理應該具備哪些基本素質？各自有何用途？

3.1. 你(妳)認為團隊作業有哪些特性？在專案的實施過程中如何才能很好地發揮專案團隊的特性？

4.1. 說明專案團隊精神的內涵？

5.1. 你(妳)認為專案經理應該如何針對專案團隊生命週期的五個階段去展開專案團隊的建設？

6.1. 蒐集參考資料，說明專案團隊的發展過程及每個階段的主要工作與領導風格。

格式化: 編號 + 階層: 1 + 編號樣式:
1, 2, 3, ... + 起始號碼: 1 + 對齊方式:
左 + 對齊: 0 公分 + 定位點之後: 0.7
公分 + 縮排: 0.7 公分